

MANUALIZAÇÃO DE ROTINAS E PROCEDIMENTOS
(monografia de pós-graduação)

PEDRO RICARDO M. DE ABREU

PROF. M.SC. MARCOS SPINDOLA

Pós-Graduação em Gestão Pública

BRASÍLIA, DF
JANEIRO DE 2010

GRUPO EDUCACIONAL FACULDADE FORTIUM

MANUALIZAÇÃO DE ROTINAS E PROCEDIMENTOS
(monografia de pós-graduação)

PEDRO RICARDO M. DE ABREU
PROF. M.SC. MARCOS SPINDOLA

Pós-Graduação em Gestão Pública

BRASÍLIA, DF
JANEIRO DE 2010

NOTA:

RESUMO

Este estudo pretende constituir uma efetiva contribuição para a implantação de um manual de procedimentos na Seção de Apoio a Julgamentos da 6ª Turma do Superior Tribunal de Justiça. Os manuais são instrumentos de uniformização e racionalização das rotinas de uma organização indispensáveis à efetividade gerencial. Os dados analisados nesta monografia foram extraídos de entrevistas e investigações empíricas realizadas no interior da Seção de Apoio a Julgamentos da 6ª Turma do STJ. Os resultados demonstram a importância que um manual de procedimentos tem para uma organização, sobretudo se bem elaborado pela equipe encarregada de sua manualização. Também revela algumas dificuldades, tais como as limitações dos métodos da entrevista, no que se refere à coleta e ao tratamento dos dados.

ABSTRACT

This study aims to provide an effective contribution to the implementation of a manual of procedures in Section Supporting Judgments of the 6th Class of the Superior Court of Justice. The manuals are tools for standardization and rationalization of the routines of an organization essential to effective management. The data analyzed in this monograph were derived from interviews and empirical research conducted within the Support Section of the Trials 6 Panel of the Supreme Court. The results demonstrate the importance that a manual of procedures to have an organization, especially if well prepared by the team responsible for its manualização. It also reveals some difficulties, such as limitations of the methods of the interview, with regard to the collection and processing of data.

SUMÁRIO

RESUMO.....	04
ABSTRACT.....	05
INTRODUÇÃO.....	07
1. A ORGANIZAÇÃO.....	07
1.1 Área Funcional.....	07
1.2 Problema.....	08
1.3 Objetivos.....	09
1.3.1 Objetivo Geral	09
1.3.2 Objetivos Específicos.....	09
1.4 Justificativa.....	09
1.5 Relevância.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Preparação da Entrevista.....	13
2.2 Vantagens e Desvantagens da Entrevista.....	14
2.2.1 Vantagens.....	15
2.2.2 Desvantagens.....	15
3. METODOLOGIA.....	17
3.1 Coleta de Dados.....	17
3.2 Tipo de Pesquisa.....	17
3.3 Universo da Pesquisa.....	17
3.4 Tratamento dos Dados.....	18
3.5 Limitações dos Métodos.	18
4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO.	19
4.1 Atribuições das Seções de Apoio a Julgamentos.....	19
4.2 Macroprocessos (Formulários e Fluxogramas).....	21
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33
Anexo 1 - FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS.....	35
BIBLIOGRAFIA.....	36

INTRODUÇÃO

Esta monografia consiste em uma proposta de trabalho e pretende constituir efetiva contribuição para que seja instituído um manual de procedimentos na Seção de Apoio a Julgamentos, Seção integrante da 6ª Turma do Superior Tribunal de Justiça, a fim de racionalizar e uniformizar seu fluxo de rotinas.

Serão abordadas e apresentadas as regras básicas para a implantação de um manual de procedimentos, e enfocadas a necessidade, utilidade e praticidade de um documento que dê uniformidade aos processos.

A análise realizada no decorrer do trabalho demonstra os resultados obtidos e alcançados do estudo, identificando as principais rotinas a serem descritas.

1. A ORGANIZAÇÃO

O Superior Tribunal de Justiça (vide organograma no Anexo 1), instituído pela Carta Política de 1988, foi instalado em 7 de abril de 1989 (Lei nº 7.746/89), atuando como tutor da inteireza positiva, da autoridade e da uniformidade interpretativa da lei federal e como destacado guardião das liberdades.

Por ser a última instância das causas infraconstitucionais no panorama institucional pátrio, o STJ recebe todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas. Assim, como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todos os rincões do território nacional. Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal.

As Coordenadorias das Turmas encontram-se subordinadas ao Presidente da respectiva unidade judicante e têm por finalidade exercer as atividades de processamento dos feitos e petições, bem como as de apoio a julgamentos,

observadas as áreas de atuação dos órgãos julgadores estabelecidas no Regimento Interno do Tribunal.

A Coordenadoria da 6ª Turma (vide organograma no Anexo 2) em sua estrutura se divide nas seguintes Seções: Atendimento, Processamento e Petições, Comunicação, Publicação, Baixa e Apoio a Julgamentos, sendo que o projeto proposto será limitado a esta última Seção.

A Seção de Apoio a Julgamentos é composta por um Chefe que desenvolve as funções de planejamento, execução e controle relacionadas à administração de recursos humanos, por oito servidores judiciários que, entre outras, executam tarefas relacionadas à operação em microcomputador, redação de expedientes, bem como ao arquivo de documentos, por um atendente que acompanha às sessões de julgamentos, dando apoio direto ao manuseio dos processos que se encontram em pauta.

Esta monografia objetiva contribuir para a elaboração de um manual de procedimentos para a Seção de Apoio a Julgamentos, já que foi notada a ausência dessa ferramenta que é de extrema importância para que se tenha conhecimento das tarefas e da forma como devem ser executadas pelas unidades que compõem a Seção.

1.1 ÁREA FUNCIONAL

Foi escolhida a área de Organização e Métodos para a realização do estudo, vez que se pretende, de alguma forma, contribuir para a elaboração de um manual

de procedimentos para a Seção de Apoio a Julgamentos, atribuição típica da área funcional escolhida.

1.2 PROBLEMA

Foi verificado que o conhecimento dos serviços da Seção de Apoio a Julgamentos está armazenado somente na cabeça dos funcionários antigos e que não há nenhum instrumento ou documento que demonstre a execução das tarefas ora realizadas na Seção.

Tal fato ocasiona demoras desnecessárias no processamento dos serviços, e erros motivados por respostas incorretas às indagações dos funcionários mais novos, ou por mau entendimento das respostas fornecidas. É lógico se chegar à conclusão de que esse setor necessita de um instrumento que formalize e padronize suas atividades.

Pois, para os dirigentes de uma organização moderna e complexa é indispensável a documentação de todas as atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos que a compõem. Para que se alcance a excelência de um determinado serviço é necessário um mecanismo que auxilie os administradores no diagnóstico de problemas, na racionalização do trabalho, ou mesmo para o treinamento de novos empregados.

A indagação que se pretendeu objetivamente responder foi a seguinte: quais rotinas deveriam ser priorizadas na elaboração de um manual de procedimentos para dar uniformidade às tarefas executadas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é contribuir para a implantação de um documento formalizado, um manual de procedimentos, que sirva como ferramenta para facilitar ao empregado da Seção de Apoio a Julgamentos a realização das tarefas rotineiras de forma padronizada.

A contribuição se deu através do levantamento de dados capazes de identificar os macroprocessos executados dentro da Seção. Os dados forneceram subsídios suficientes para a análise e a elaboração do fluxo das principais rotinas do setor.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Foram adquiridos, por intermédio de entrevistas com os funcionários da Seção, subsídios suficientes para identificar as atividades e/ou tarefas de maior importância, conhecidas como macroprocessos.
- Elaboração dos fluxogramas e da descrição das principais rotinas.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Estado sempre foi visto como um órgão pacato, burocrático, ultrapassado, lento, tendo seus integrantes seguido a risca essa mesma linha de interpretação.

Na verdade, o agente público tem uma visão bastante curta do próprio negócio, ele não consegue observar que a máquina administrativa é uma superpotência e basta um melhor desempenho em conjunto para que essa visão se torne coisa do passado. É esquecido, pelo servidor público e pelo governo, que a instituição pública é também uma empresa como outra qualquer, que tem o seu

negócio, a sua missão e uma obrigação de prestar o serviço que a ela foi atribuída. Pois, se o Estado tem as mesmas características de uma empresa, ele tem um cliente que procura pelo seus serviços e exige qualidade.

Os servidores vendem seus serviços à sociedade e com isso devem buscar o aperfeiçoamento e renovação. Vender uma imagem é ser o veículo mercadológico da mudança, por isso devemos nos estruturar para as inovações.

Certamente, ao ignorarmos as falhas e acharmos que elas são inevitáveis estaremos contribuindo para que esse andamento nunca venha a melhorar.

Obtendo um manual de procedimentos bem elaborado e estruturado de forma simples e de fácil compreensão, nós poderemos não somente melhorar o andamento das atividades, como também minimizar vícios e costumes errôneos que causam desvios nos processos.

O que foi proposto é a implantação de um manual de procedimentos dentro da Seção de Apoio a Julgamentos para que se tenha uniformidade no andamento das tarefas executadas pelos funcionários que nela se encontram.

A análise administrativa deve ser realizada através da adoção de uma metodologia que procure o constante aperfeiçoamento das práticas de trabalho e a renovação organizacional, condições indispensáveis à sobrevivência de uma empresa na sociedade contemporânea, de grandes, complexas e rápidas mudanças em todos os setores.

1.5 RELEVÂNCIA

A importância que esse trabalho tem tanto para a Seção de Apoio a Julgamentos da Coordenadoria da 6ª Turma, quanto para os diversos departamentos que compõem o Tribunal é que mediante um manual de procedimentos poderemos, em conjunto, conquistar uma harmonia nos diversos setores da administração do STJ, atingindo a partir dessa harmonia o objetivo do bom atendimento e da satisfação de seus clientes.

Percebe-se que o conceito dado por Popper (1972, p. 17) é bastante amplo, onde ele menciona que “Os Manuais são documentos elaborados nas empresas com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Organização e Métodos (O & M) é conceituada como uma especialidade da administração, cujo objetivo é estabelecer uma infra-estrutura compatível com os propósitos da empresa e, em consequência, definir os métodos e processos de trabalho indispensáveis à efetividade gerencial.

Estudos existentes demonstram a importância da uniformização e racionalização das tarefas de uma organização, tornando-se, por assim dizer, métodos e processos de trabalho indispensáveis ao bom funcionamento de uma organização. Com a finalidade de uniformizar os procedimentos das diversas áreas de atividades de uma organização, surgiu um instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, a fim de favorecer uma integração dos diversos subsistemas organizacionais chamado de manuais.

Segundo Rebouças Oliveira (1996, p. 122), Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto.

Cury (1981, p. 207) observa que os manuais são instrumentos de gerência de relativa duração, não devendo ser considerados documentos eternos dentro da empresa. Pelo contrário, eles devem ser encarados como um instrumento executivo-normativo cuja utilidade para a organização está na razão direta de sua flexibilidade e rapidez em se adaptar às mudanças processadas em quaisquer das matérias que os integram.

Dessa forma, o analista de organização e métodos precisa estar atento, quando da elaboração de manuais administrativos, para as técnicas do levantamento da entrevista.

Nogueira de Farias (1982, p. 14) enfoca que o trabalho de organização deve ser baseado na realidade e ela é conhecida através do levantamento, uma pesquisa aplicada e orientada no sentido de possibilitar a coleta de informes e informações representativas que depois de tabuladas e estruturadas fornecem os dados que possibilitam conhecer as principais características e tendências da situação.

A entrevista consiste em um diálogo planejado com o fim de obter informações de quem executa as atividades, por meio de uma comunicação verbal e direta, com o objetivo de coletar subsídios para uma posterior análise. É de grande utilidade para se obter informações que estão arquivadas na memória dos entrevistados.

Entrevista é um meio eficaz para saber as qualificações de cada funcionário, o que fazem, o quanto se identificam com a política da empresa, até que ponto entendem as instruções a eles ministradas, quais as tarefas realizadas que não fazem parte de nenhuma rotina específica, bem como quais suas visões a respeito da organização e do seu setor de trabalho.

2.1 PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA

A preparação da entrevista foi fundamentada observando os conceitos e métodos propostos por Nogueira de Farias (1982, p. 16) sobre o que tange as técnicas para a preparação do levantamento:

1. A pergunta *quê?* deve relacionar-se com o tipo de atividade das pessoas ou ação do empreendimento, no sentido de obter informações sobre as suas principais características.
2. A pergunta *por quê?* deve relacionar-se com a identificação da finalidade, dos mecanismos das relações causais e dos fatores determinantes, esclarecendo os interesses das forças dominantes ou o propósito que deve ser perseguido.
3. A pergunta *quando?* deve relacionar-se com a localização do fenômeno ou do evento no tempo, procurando precisar a época e a duração da ocorrência, buscando situá-la precisamente em relação a outros acontecimentos anteriores e posteriores.
4. A pergunta *como?* deve relacionar-se com a identificação do método ou processo utilizado para realizar o trabalho, a forma pela qual são utilizados os recursos para conseguir o fim desejado.
5. A pergunta *onde?* deve relacionar-se com a localização no espaço, precisando a área em que ocorre o fenômeno ou será efetuado aquilo que se pretende identificar, quais os seus fatores condicionantes e a conjuntura que envolve a situação que está sendo estudada.
6. A pergunta *quem?* deve relacionar-se com a identificação do agente executor ou o autor intelectual da ocorrência, pesquisando as intenções, relacionando as características e recursos, capacitação, experiência e possibilidades de realizar a tarefa ou ultimar a missão.
7. A pergunta *quanto?* deve relacionar-se com a pesquisa da quantidade ou do volume de trabalho, o que resulta ou resultará da tarefa ou do empreendimento, pois serve para conhecer a composição dos custos e possibilitar o seu cálculo.
8. A pergunta *para quem?* deve relacionar-se com a identificação do objetivo ou destino do trabalho, a pessoa que aproveita quando ele é realizado e qual a sua participação na situação ou no empreendimento.

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ENTREVISTA

É importante observar que existem vantagens e desvantagens à execução de uma entrevista, segundo Oliveira Rebouças (1996, p. 168) são elas:

2.2.1 Vantagens

Em relação ao questionário e à observação pessoal, são as seguintes as vantagens da entrevista:

- pode-se alterar a forma das perguntas para dirimir dúvidas, obter informações mais precisas ou definir conceitos e termos utilizados no transcorrer da entrevista ou ainda, reformular perguntas de forma mais inteligível;
- pode-se alterar o curso das perguntas para se obter informações importantes e não previstas no planejamento da entrevista ;
- pode-se eliminar ou incluir perguntas modificando o planejamento original da entrevista, em virtude do surgimento de novas informações ou em decorrência do desenvolvimento e direção que a entrevista toma ;
- pode-se completar perguntas de forma que se obtenha informações adicionadas ou informações mais precisas, detalhadas ou importantes;
- pode-se motivar o entrevistado, durante a entrevista, a responder às perguntas formuladas;
- pode-se avaliar as reações do entrevistado ante as perguntas formuladas.

Como a entrevista tem característica informal, é provável que leve o entrevistado a dar informações que dificilmente seriam conseguidas usando-se outra técnica de levantamento.

2.2.2 Desvantagens

Em relação ao questionário e à observação pessoal, as restrições da entrevista são:

- o entrevistador está sujeito a esquecer perguntas ou eliminar quesitos de importância;
- para sua realização consome-se mais tempo e é mais dispendiosa;
- exige mais motivação tanto do entrevistador quanto do entrevistado;
- alcança um universo menor;

- se o entrevistador não for capacitado, hábil e experiente, a entrevista pode não proporcionar resultados esperados;
- pode-se levar o entrevistado a perder a vontade de colaborar, se o entrevistador gastar muito tempo com conversas improdutivas ou ainda, se for objetivo demais;
- devido ao contato entre o entrevistador e o entrevistado, podem ocorrer avaliações subjetivas e que venham a interferir no resultado.

É fundamental que o técnico de Administração especializado em O&M, ao preparar o levantamento, tenha conhecimento das técnicas usadas nas entrevistas, para que o trabalho tenha validade e justifique o seu elevado custo.

3. METODOLOGIA

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de observação e entrevistas, com a utilização de formulário próprio (vide Anexo B), e análise de documentos.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi qualificada quanto aos fins e quanto aos meios, segundo apresentação dada por Vergara (1990, p. 45):

Quanto aos fins a pesquisa foi exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória porque foi verificada a inexistência de estudos anteriores que abordassem sobre a descrição de tarefas. Descritiva porque visou descrever as tarefas referentes aos macroprocessos da Seção de Apoio a Julgamentos. Aplicada porque foi fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

Quanto aos meios foi uma pesquisa de campo, realizando-se uma investigação empírica no local do fenômeno, e *ex post facto*, pois fez-se referência a fatos já ocorridos, sendo analisados os documentos e as bibliografias conservadas no interior da Seção.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi abrangido, de um lado, pelo conjunto das rotinas existentes; de outro, pela totalidade dos funcionários da Seção de Apoio a Julgamentos da Coordenadoria da 6ª Turma que estiveram diretamente ligados à execução dos macroprocessos.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado e fundamentado com base em estudos já existentes de autores consagrados. Os dados com os quais foram tratados e levantados trouxeram reflexões, argumentações, interpretações, análise e conclusões desses autores.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS

O método escolhido para pesquisa realizada apresentou algumas dificuldades referidas à coleta e ao tratamento dos dados, pois não se pôde descartar os vícios existentes nas execuções das tarefas que foram abordadas.

4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

No capítulo anterior foi apresentado como foram coletados os dados, o universo que a pesquisa abrangeu e suas limitações. Neste capítulo será apresentada a análise dos trabalhos executados no estudo realizado no interior do Superior Tribunal de Justiça, mais precisamente na Seção de Apoio a Julgamentos da 6ª Turma do Tribunal.

A análise demonstrará os resultados obtidos/alcançados durante as entrevistas e os levantamentos de dados que ocorreram na citada Seção, a fim de identificar os macroprocessos e descrever as rotinas de cada um deles.

4.1 ATRIBUIÇÕES DAS SEÇÕES DE APOIO A JULGAMENTOS

O Art. 9º do Ato nº 412/99 do STJ estabelece que às Divisões de Apoio a Julgamentos das Coordenadorias, atualmente denominadas de Seções de Apoio a Julgamentos, compete, em suas perspectivas áreas de atuação, executar os serviços de apoio aos julgamentos, desde o recebimento dos processos, com o pedido de fixação de data para julgamento, até a publicação do acórdão, decisão proferida pelo tribunal, como também:

- I. receber os processos a serem incluídos em pauta e os levados à mesa para julgamento;
- II. preparar pauta de julgamentos e encaminhá-la à publicação, após a assinatura do Presidente do órgão julgador, observando o prazo mínimo que deve anteceder a essa providência;
- III. afixar cópia da pauta de julgamentos em lugar acessível;

- IV. remeter, via correio eletrônico, aos Gabinetes dos Ministros e demais unidades interessadas cópia da pauta de julgamentos;
- V. certificar, nos autos, a data de publicação da pauta, remetendo o feito, em seguida, ao Gabinete do Relator;
- VI. preparar telex para comunicação de decisões, bem como promover a imediata elaboração de ofícios executórios a serem expedidos sobre feitos julgados;
- VII. preparar ata de julgamentos, remetendo cópia para publicação no órgão oficial, e proceder à sua divulgação de acordo com as normas regimentais;
- VIII. juntar aos autos, logo após o julgamento, a respectiva certidão, lavrada pelo Secretário do órgão julgador;
- IX. manter sob controle os processos julgados, promovendo permanente contato com os Gabinetes dos Ministros que participaram do julgamento, visando à liberação das notas taquigráficas respectivas;
- X. juntar aos autos o relatório e voto do Relator, bem como o voto vencido, quando for o caso, e, ainda, os demais votos proferidos no julgamento,
- XI. atendido o disposto no art. 103 do Regimento Interno do Tribunal;
- XII. fazer conclusão dos autos ao Relator originário ou designado para lavratura de acórdão;
- XIII. realizar a montagem da ata de publicação dos acórdãos e encaminhá-la, por intermédio da unidade competente, ao órgão de imprensa oficial para ser publicada no Diário da Justiça;
- XIV. remeter cópia do inteiro teor dos acórdãos às unidades interessadas;
- XV. encaminhar à Advocacia-Geral da União e ao Ministério Público Federal, devidamente assinadas pela autoridade competente, cópias da pauta de julgamentos e da ata dos acórdãos, para efeito de intimação;
- XVI. certificar a data da publicação do acórdão nos autos, remetendo-os à Seção de Processamento para cumprimento das normas processuais pertinentes;
- XVII. atualizar a base de dados;

- XVIII. expedir certidões e cópias autenticadas de folhas de processo durante a fase de julgamento;
- XIX. atender às partes e advogados, prestando-lhes as informações solicitadas, observadas as normas legais e regimentais; e
- XX. desenvolver quaisquer outras atividades típicas da Seção.

4.2 MACROPROCESSOS

À Seção de Apoio a Julgamentos da 6ª Turma cabe, como foi dito, executar os serviços de apoio aos julgamentos, desde o recebimento dos processos, com o pedido de fixação de data para julgamento, até a publicação do acórdão.

Após a realização das entrevistas feitas com todos os funcionários que compõem a Seção de Apoio a Julgamentos da 6ª Turma (totalizando 10 pessoas), foram definidas as principais rotinas a serem descritas. No decorrer do trabalho e elaboração desta monografia sobre manualização de rotinas, foi possível compreender todas as fases processuais para o devido julgamento de um determinado recurso.

Considerando as análises realizadas durante o estudo e as entrevistas, em conformidade com o proposto no projeto inicial, foram realizadas as descrições das principais rotinas, definidas por meio de entrevistas realizadas com os funcionários da Seção de Apoio a Julgamentos. As rotinas estudadas estão devidamente alocadas em formulário próprio (vide Anexo B), apresentado no capítulo anterior, são elas:

- Rotina de nº 001 - *Inclusão de Processos em Pauta*
- Rotina de nº 002 - *Conferência e Ordenação dos Processos em Pauta*
- Rotina de nº 003 - *Pedido de Vista*

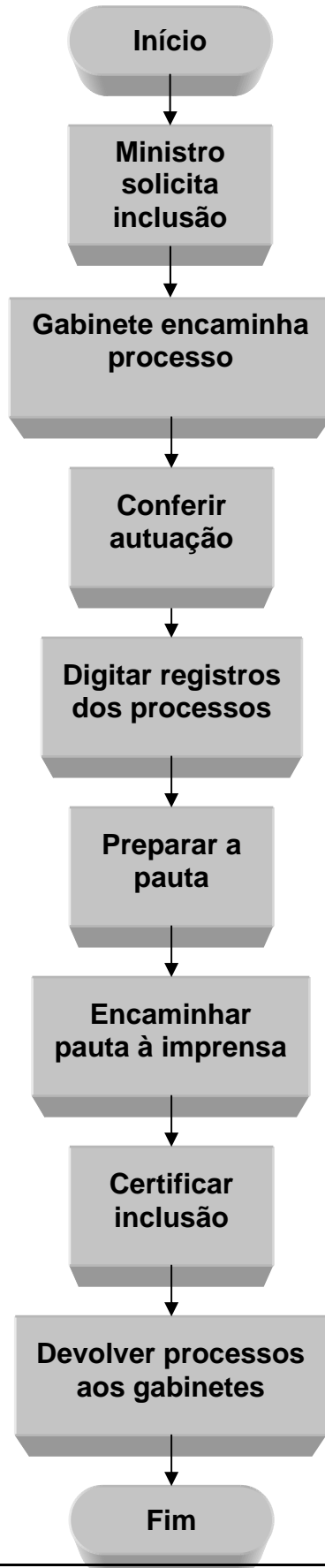
- Rotina de nº 004 - *Confecção de Telex*
- Rotina de nº 005 - *Publicação de Acórdãos*

Nas páginas seguintes encontram-se as descrições de cada rotina e seus respectivos fluxogramas.

FORMULÁRIO

UNIDADE: SEÇÃO DE APOIO A JULGAMENTOS DA SEXTA TURMA	
ROTINA: Inclusão de Processos em Pauta	
DATA: 27.04.2000	NÚMERO: 001
<ol style="list-style-type: none">1. Ministro Relator solicita inclusão de processo em pauta de julgamento (peço dia);2. gabinete encaminha à 6ª Turma os autos ou lista de processos a serem incluídos em pauta (observando o calendário previamente elaborado com prazos de recebimento dos processos e datas de publicações das pautas);3. após recebimento dos processos pela 6ª turma,. confere-se a autuação, verificando os impedimentos, substalecimentos etc.;4. digita os registros dos processos que entrarão em pauta;5. prepara a pauta para encaminhar à imprensa;6. certifica a inclusão em pauta e a data da respectiva publicação no processo, observando o prazo mínimo de 48 horas antes da sessão designada para a respectiva pauta de julgamentos;7. devolve os autos para os Gabinetes.	

FLUXOGRAMA Nº 001
INCLUSÃO DE PROCESSOS EM PAUTA

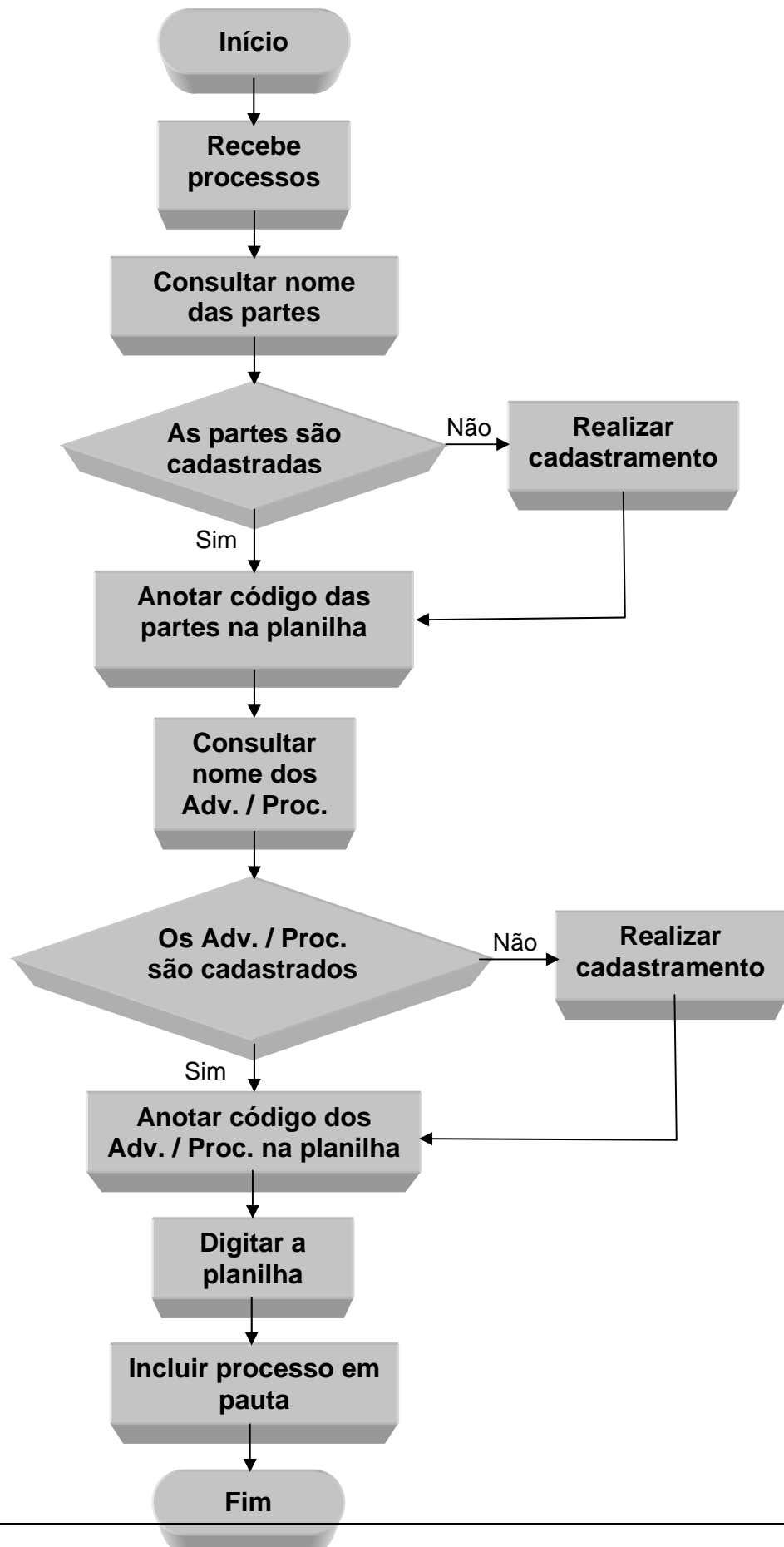


FORMULÁRIO

UNIDADE: SEÇÃO DE APOIO A JULGAMENTOS DA SEXTA TURMA	
ROTINA: Conferência e Ordenação dos Processos em Pauta	
DATA: 08.05.2000	NÚMERO: 002
<ol style="list-style-type: none">1. Recebe processos dos gabinetes para conferir autuação;2. consulta o nome das partes, no Sistema Justiça, utilizando a aplicação JU16E4P;3. caso a parte não seja cadastrada, realiza o seu cadastramento por meio da aplicação JU16E4P;4. anota, na planilha de autuação, o código numérico da parte fornecido pelo Sistema;5. consulta o nome dos advogados ou procuradores, no Sistema Justiça, utilizando a aplicação 1614;6. caso o advogado ou procurador não seja cadastrado, realiza o seu cadastramento por meio da aplicação 1611;7. anota, na planilha de autuação, o código numérico dos advogados ou procuradores fornecido pelo Sistema;8. digita a planilha, no Sistema Justiça, utilizando a aplicação 1111;9. inclui processo em pauta.	

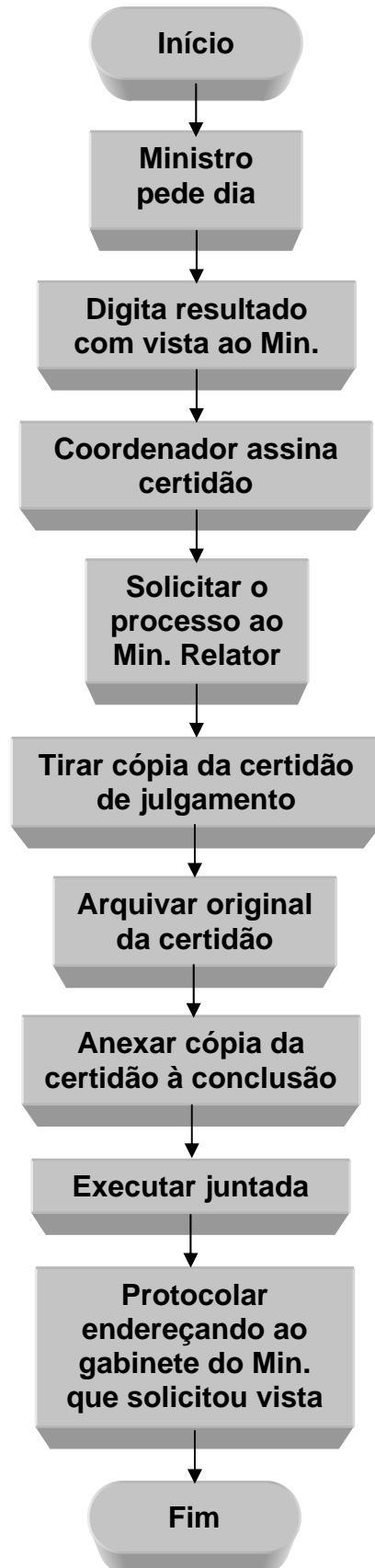
FLUXOGRAMA Nº 002

CONFERÊNCIA E ORDENAÇÃO DOS PROCESSOS EM PAUTA



FORMULÁRIO

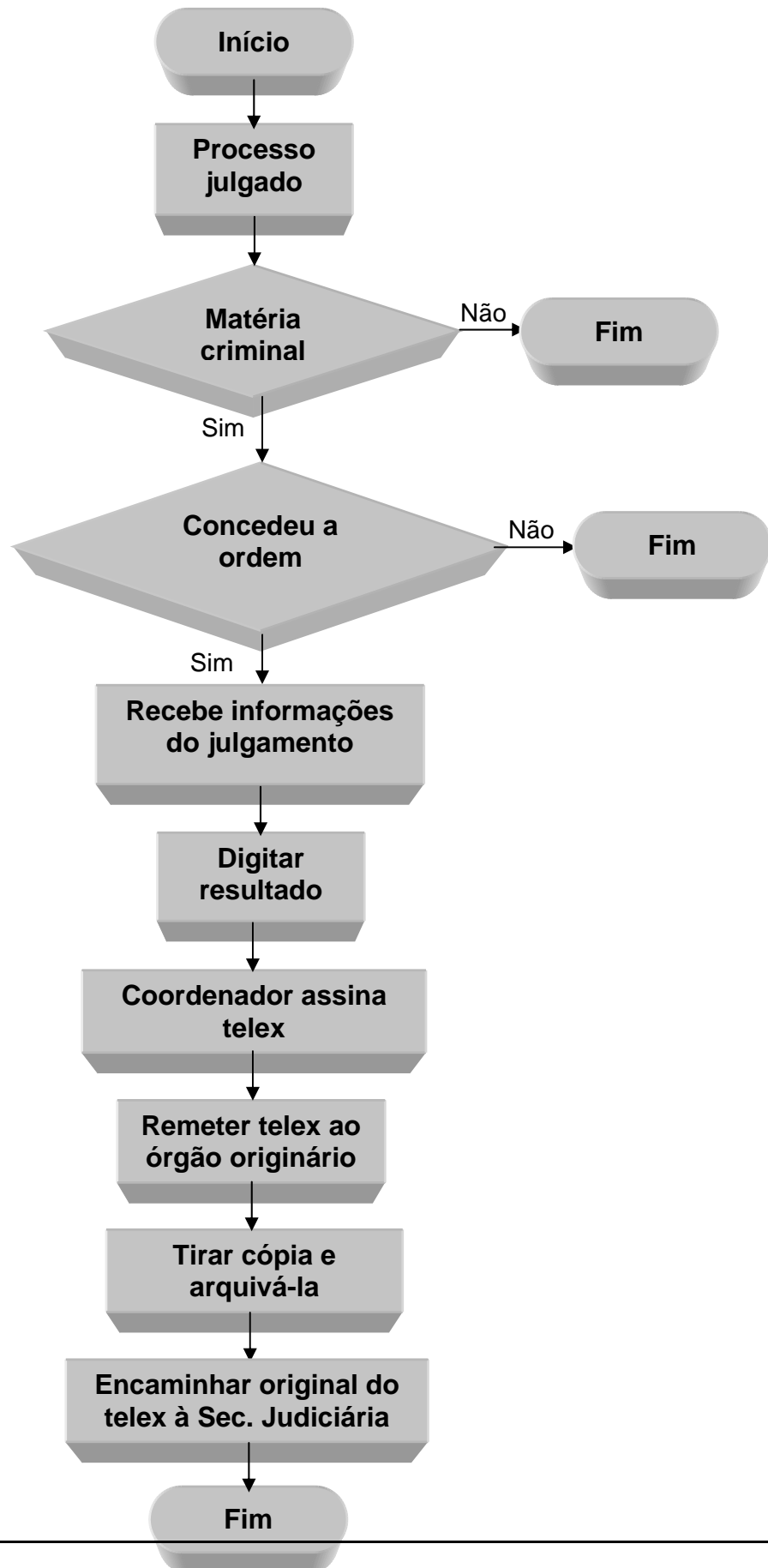
UNIDADE: SEÇÃO DE APOIO A JULGAMENTOS DA SEXTA TURMA	
ROTINA: Pedido de Vista	
DATA: 27.04.2000	NÚMERO: 003
<ol style="list-style-type: none">1. Ministro pede vista do processo no decorrer do julgamento;2. recebe do Coordenador da Turma os dados sobre o julgamento;3. digita resultado do julgamento com vista ao Ministro que a solicitou;4. passa a certidão de julgamento para o Coordenador da Turma assinar;5. pega processo do Relator com o representante do gabinete;6. tira cópia da certidão;7. original aguarda na pasta de certidão a espera do fim do julgamento;8. anexa cópia à conclusão para vista (juntada);9. carimba (carimbo de juntada) no verso da última folha do processo e anexa cópia de certidão e conclusão;10. o Chefe da Seção de Apoio a Julgamento assina a folha de conclusão;11. numera certidão de julgamento e conclusão para vista;12. preenche data, nº do processo e fls. de certidão de julgamento;13. protocola e encaminha ao gabinete do Ministro que solicitou pedido de vista.	

FLUXOGRAMA Nº 003**PEDIDO DE VISTA**

FORMULÁRIO

UNIDADE: SEÇÃO DE APOIO A JULGAMENTOS DA SEXTA TURMA	
ROTINA: Confecção de Telex	
DATA: 04.05.2000	NÚMERO: 004
<ol style="list-style-type: none">1. Após o julgamento, concedendo a matéria criminal do Habeas Corpus, Recurso em Habeas Corpus, Recurso em Mandado de Segurança ou Recurso especial, prepara-se o telex;2. recebe do Coordenador da Turma informações sobre o telex a ser confeccionado;3. digita resultado do julgamento no Sistema Justiça, utilizando a aplicação 1540;4. certifica, no interior do processo, o destinatário, órgão originário, do telex a ser enviado;5. repassa o telex devidamente confeccionado para o Presidente da 6ª Turma assiná-lo;6. remete telex para o órgão originário no mesmo dia do julgamento;7. tira cópia para arquivá-la na pasta de julgamentos do dia;8. encaminha-se o original do telex assinado à Secretaria Judiciária.	

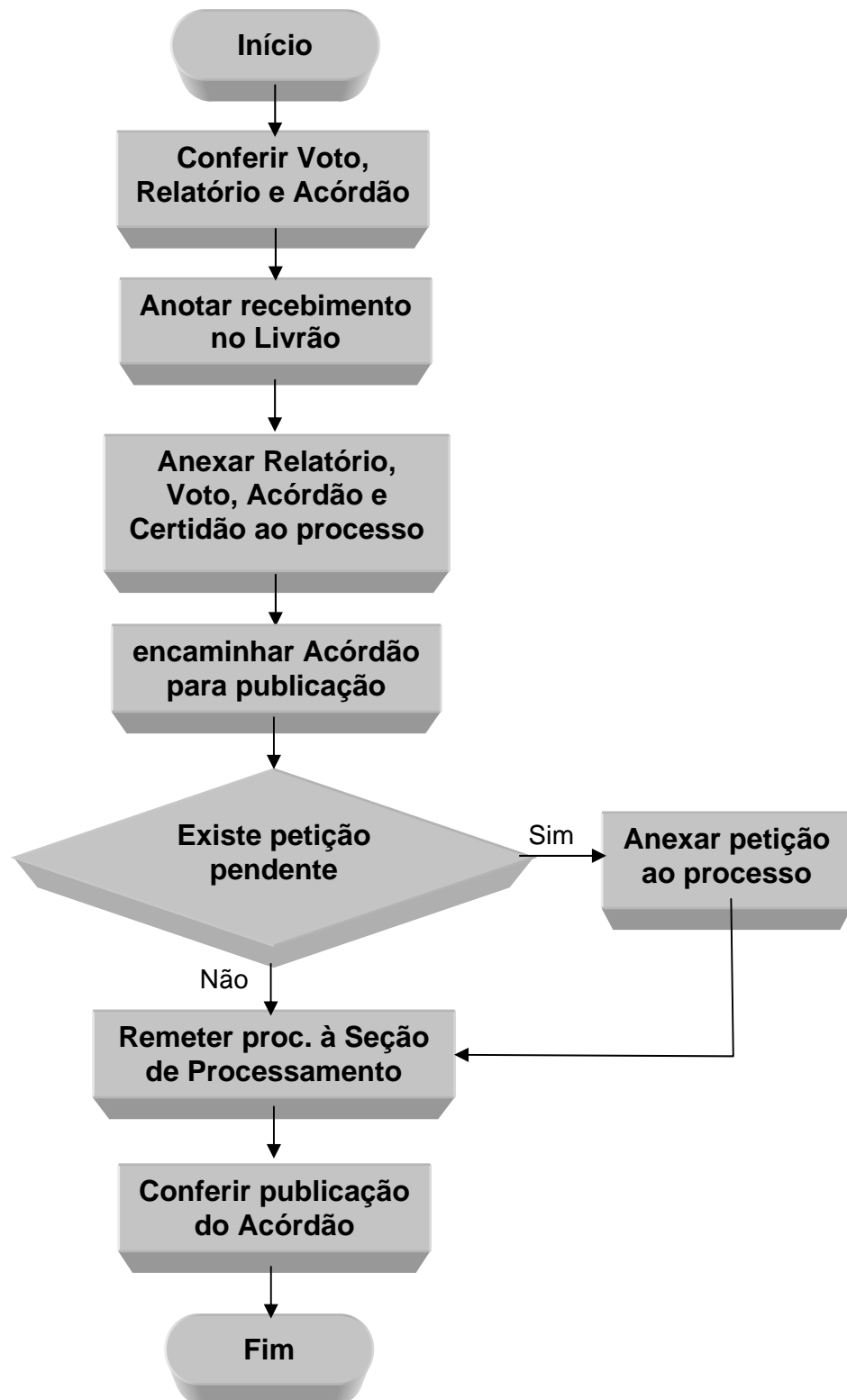
FLUXOGRAMA Nº 004
CONFEÇÃO DE TELEX



FORMULÁRIO

UNIDADE: SEÇÃO DE APOIO A JULGAMENTOS DA SEXTA TURMA	
ROTINA: Publicação de Acórdão	
DATA: 27.04.2000	NÚMERO: 005
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faz-se uma conferência dos votos e acórdãos recebidos, anotando o recebimento no livro de notas. Detectado algum erro, providencia-se a substituição com correção junto ao gabinete. No entanto, ocorrendo divergência entre o voto e a certidão ou com as notas taquigráficas, é necessário retificação do julgamento em sessão; 2. junta-se o relatório, voto, certidão e acórdão aos autos, bem como as cópias dos telex(s) e ofícios executórios se for o caso; 3. providencia-se cópia dos acórdãos para as seguintes sessões: Baixa Expedição (imprensa), Subprocuradoria, Revista, Estatística, Comissão de Jurisprudência, bem como cópia do inteiro teor para a Secretaria de Jurisprudência (Seções de Documentação e Jurisprudência); 4. encaminha os acórdão para publicação, atentando-se para o prazo de entrega na sessão de Baixa Expedição, possibilitando, assim, o envio à imprensa com a antecedência necessária, já que a publicação de acórdãos do STJ tem datas determinadas (segundas-feiras); 5. lança-se no Sistema Justiça aguardando publicação do acórdão. Neste momento, verifica-se a existência de petições pendentes. No caso afirmativo, remete o processo à Seção de Processamento para providenciar a juntada da respectiva petição; 6. confere a publicação dos acórdãos no Diário de Justiça. 	

FLUXOGRAMA Nº 005
PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO



5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Concluído o estudo é importante observar a relevância da qualidade das informações obtidas na fase de levantamento das rotinas para que se tenha êxito na implantação do manual de procedimentos.

Cabe à equipe encarregada da manualização das rotinas da Seção de Apoio a Julgamentos da 6ª Turma do STJ escolher um modelo de manual que satisfaça às necessidades da Seção, com o objetivo de padronizar e uniformizar o modelo de manual que será implantado e utilizado por todo o Tribunal.

Percebe-se, ainda, que um trabalho de pesquisa não se esgota em si mesmo. São inúmeras as limitações existentes para o desenvolvimento da implantação de um manual de procedimentos. As pessoas entrevistadas ao longo do estudo não se identificaram com o método, tornando-se, por conseguinte, desmotivadas ao desenvolvimento do trabalho.

A grande preocupação em se elaborar um manual de procedimentos está em torná-lo um instrumento a serviço da efetividade organizacional, já que é comum as pessoas desacreditarem na eficácia dessa ferramenta de trabalho. Motivo pelo qual o manual, muitas vezes, torna-se uma ferramenta esquecida nos armários de uma organização, transformando-se em um documento irrelevante e ultrapassado.

A razão direta de um manual está em sua flexibilidade e rapidez em se adaptar às mudanças processadas em quaisquer das matérias que os integram, devendo ser, sempre que possível, revisado e atualizado para que se torne máximo o seu valor como obra de referência.

Contudo, não se pode duvidar da eficiência de um manual quando bem elaborado, pois ele carrega em seu conteúdo as descrições e finalidades básicas das rotinas da empresa. Sendo de fundamental importância que a equipe encarregada pela manualização das atividades conheça bem as técnicas de coleta e análise de dados.

Sugere-se a elaboração de fluxogramas à equipe encarregada pela manualização das rotinas da Seção de Apoio a Julgamentos da 6ª Turma. Sua utilização possibilitará uma visualização dos eventos, a fim de tornar o fluxo de trabalho bem mais compreensivo para os novos funcionários que serão lotados na Seção.

É recomendável a existência de um formato cômodo, facilitando o manuseio e a guarda do manual que será implantado na Seção. É importante frisar que um manual deve conter linguagem simples, direta, o mais preciso e coerente possível, inclusive correspondente ao nível de instrução dos futuros usuários a que se destinam.

Outro fato importante a somar-se com as demais observações, diz respeito à revisão e atualização das descrições das rotinas sempre que possível, para que o instrumento proposto não se torne ultrapassado. Evitando que o manual de procedimentos proposto seja apenas mais um instrumento arquivado e esquecido nos armários da 6ª Turma do STJ.

Anexo 1 – FORMULÁRIO DA ENTREVISTA

STJ	ENTREVISTA PARA ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS NA SEÇÃO DE APOIO E JULGAMENTOS DA 6ª TURMA DO STJ	
	NOME:	
	TÍTULO DO CARGO:	
DATA:		NÚMERO:
PERGUNTAS		RESPOSTAS
1. Quais atividades são executadas?		
2. Quais as atividades executadas em caráter permanente, e quais em caráter esporádicos?		
3. Com que finalidade são executadas essas atividades?		
4. Qual a duração de cada atividade?		
5. Considera esse tempo/duração excessivo ou adequado?		
6. Em que atividades os funcionários incorrem em maior número de erros?		
Entrevistador: Ass.:_____.		

BIBLIOGRAFIA

1. ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia.** São Paulo. Atlas, 1983.
2. CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma perspectiva comportamental.** São Paulo. Atlas, 1981.
3. _____ **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial.** 5. ed. São Paulo. Atlas, 1993.
4. _____ **Organização e métodos: uma visão holística.** 6. ed. São Paulo, 1994.
5. FARIA, Antônio Nogueira de. **Organizações e métodos.** Rio de Janeiro. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
6. OLIVEIRA, Djalma de Pinho. Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos.** São Paulo. Atlas, 1996.
7. POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresa.** São Paulo. Pioneira, 1972.
8. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo. Atlas, 1998.